الكلية المتعددة التخصصات العرائش

FACULTE POLYDISCIPLINAIRE A LARACHE

شعبة القانون ـ القسم العربي ـ

ماستر التدبير الرقمي و صناعة القرار الإداري و السياسي

السداسي الثاني

استراتيجيات صناعة القرار في ظل الأزمات ـ دراسة أزمة كورونا نموذجا

من إعداد الطلبة:

بنفتل زينب

قارون خديجة

العلواني شيماء

الديبي سلمى

محمد أمين المتني

الحوات ليلى

فكروش بثينة

تحت إشراف و تأطير:

د. العمراني محمد

مقدمة

تعد صناعة القرار من الركائز الجوهرية في تدبير الأزمات، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي تتطلب استجابات عاجلة وفعالة. فطبيعة الأزمات وما تفرضه من غموض وضغط زمني يجعل من القرارات المتخذة خلالها عاملاً حاسمًا في تقليل الخسائر وتعزيز قدرة المجتمعات على التكيف. وقد أضحى الاهتمام باستراتيجيات صناعة القرار في سياقات اللايقين محورًا رئيسيًا لدى الباحثين وصناع القرار، لما لها من دور في تحقيق التوازن بين الاستجابة الفورية والتخطيط طويل الأمد.

من الناحية التاريخية، تطورت صناعة القرار من الاعتماد على الخبرة التقليدية إلى نماذج حديثة تستند إلى المعطيات العلمية، وتحليل المخاطر، والتوقعات الاستراتيجية. وقد شكّلت الأزمات الكبرى التي عرفها القرن العشرون، وكذا التحديات الصحية الحديثة، محفزًا لهذا التحول، خصوصًا مع بروز جائحة كورونا كأزمة عالمية غير مسبوقة اختبرت قدرة الدول على اتخاذ قرارات فعالة في ظرفية دقيقة.

في هذا السياق، يعد النموذج المغربي لتدبير جائحة كوفيد-19 تجربة متميزة تستحق التحليل، نظرا لما تميزت به من سرعة في التفاعل وتنوع في الإجراءات الصحية والاجتماعية والاقتصادية. وتكمن أهمية هذا البحث في إبراز دور العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية في توجيه عملية اتخاذ القرار خلال الأزمة، مع الوقوف على نقاط القوة والضعف، واستخلاص الدروس الكفيلة بتطوير آليات صناعة القرار مستقبلا.

لإشكالية الرئيسية:

إلى أي مدى كانت استراتيجيات صناعة القرار المتبعة خلال أزمة كورونا فعالة في تحقيق التوازن بين الاستجابة الصحية العاجلة والاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية في المغرب؟

الإشكاليات الفرعية:

- ما المقصود بصناعة القرار في الأزمات؟ وما مراحلها؟
- ما العوامل المؤثرة على صناعة القرار خلال الأزمات؟
- ما الاستراتيجيات التي اعتمدها المغرب لمواجهة الجائحة؟
- كيف يمكن تقييم نجاعة هذه القرارات؟ وما أبرز تحدياتها؟

أهمية الموضوع:

- • إبراز أهمية القرار في إدارة الأزمات وانعكاساته الواقعية.
- • تحليل تجربة المغرب خلال الجائحة وتقييم فعالية قراراته.
- • تقديم توصيات لتطوير نماذج اتخاذ القرار وتعزيز مرونة المؤسسات.

المنهج المعتمد:

سيتم توظيف المنهج التحليلي لتفكيك المفاهيم النظرية، والمنهج الوصفي لعرض السياسات المعتمدة، إلى جانب المنهج التقييمي لتحديد مواطن القوة والقصور في التجربة المغربية.

خطة البحث:

- **المبحث الأول: الإطار النظري في حالة اللايقين وتدبير الأزمة.**
- **المبحث الثاني: استراتيجية تدبير أزمة كوفيد-19 بالمغرب: من اللايقين إلى صناعة القرار.**

المبحث الأول: الإطار النظري في حالة اللايقين وتدبير الأزمة

يسلط هذا المبحث الضوء على أهمية الفهم النظري لحالة اللايقين في سياق الأزمات، خصوصا في ميادين السياسة والإدارة والاقتصاد. فمع تسارع التحولات، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبنّي مقاربات تحليلية تساعدها على فهم الأزمات والتفاعل مع اللايقين كحالة دائمة. ويتناول المبحث مفاهيم أساسية ويعرض أنماط التعامل المؤسسي مع المخاطر والجهل بالمعلومة، لتحديد عوامل النجاح في التدبير.

المطلب الأول: مفهوم تدبير حالة اللايقين وصناعة القرار في الأزمات

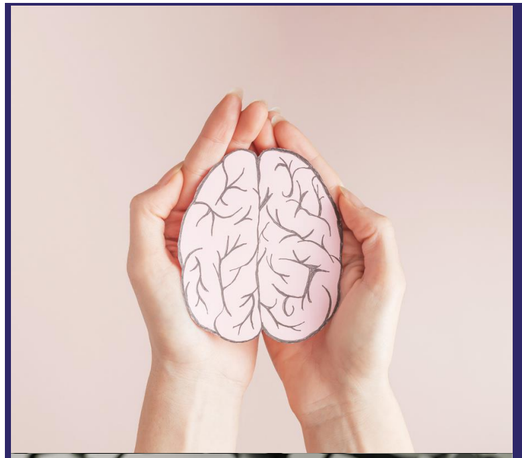
الفقرة الأولى: مفهوم اللايقين وكيفية التعامل معه

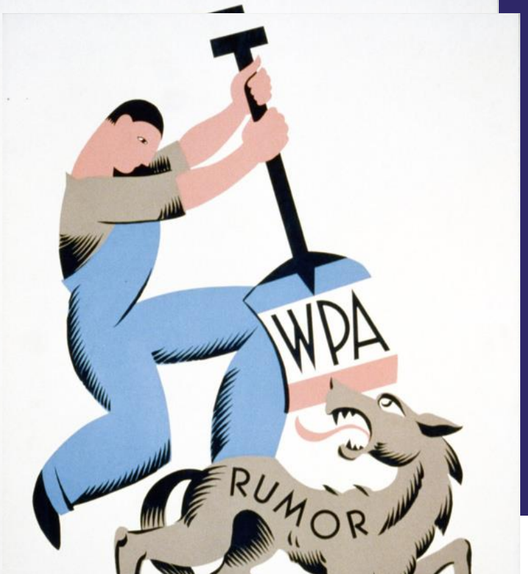
1. تعريف اللايقين:

- يشير إلى نقص أو غموض المعلومات، مما يُصعّب التنبؤ واتخاذ قرارات دقيقة.
- في الأزمات، يتجسد في تعقيد المواقف ويستلزم استجابات مرنة وسريعة.
- بالفرنسية: L’incertitude désigne une situation dans laquelle les informations disponibles sont insuffisantes ou ambiguës...

2. خصائص اللايقين (بيئة VUCA):

- الغموض: تضارب المعلومات.
- التعقيد: تداخل العوامل المؤثرة.
- التقلب: تغيّر الأوضاع بسرعة.
- عدم القدرة على التنبؤ: صعوبة توقّع النتائج.





3. التحديات الناتجة عن اللايقين:

- اتخاذ قرارات حاسمة رغم نقص البيانات.
- إدارة معلومات متضاربة.
- الحفاظ على ثقة المواطنين والعاملين.
- التصدي للإشاعات والمعلومات المغلوطة.

4. أنماط التفاعل المؤسسي مع اللايقين:

- القيادة التشاركية: لإشراك مستويات متعددة في القرار.
- المرونة التنظيمية: عبر خطط الطوارئ والتدريب.
- التواصل الفعال: لضمان تدفق المعلومة وتقليل الشائعات.
- الاعتماد على التكنولوجيا: لرصد البيانات وتحليلها بشكل لحظي

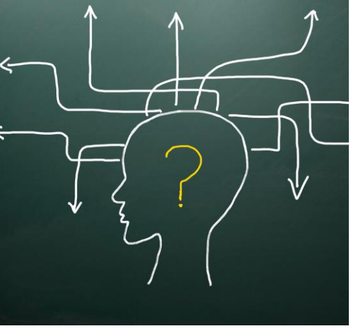
صناعة القرار في تدبير الأزمات تُعد من المفاهيم الأساسية في العلوم السياسية والإدارية، لأنها تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات خلال الأوضاع الاستثنائية. وهي تختلف عن القرار العادي بكونها ترتبط بضغط زمني، قلة المعطيات، وشدة المخاطر، مما يتطلب مقاربات خاصة لتحقيق توازن بين السرعة والفعالية.

أنواع القرارات الأزمية:

القرارات الاستباقية: تُتخذ قبل تفاقم الأزمة لتقليل آثارها.
القرارات التفاعلية: تُتخذ أثناء الأزمة لمواجهتها.
القرارات التعافيّة: تُتخذ بعد الأزمة لإعادة الاستقرار.
كل هذه الأنواع تحتاج إلى تكامل المعلومات والتنسيق بين الفاعلين.

الفاعلون في صناعة القرار:

رسميون: كالحكومة، الأمن، الصحة.
مؤسساتيون: كالجماعات الترابية والبرلمان.
غير رسميين: كالخبراء، الإعلام، والمجتمع المدني.
نجاح القرار يتطلب تعاونًا وتنسيقًا متعدد المستوى



التجارب المقارنة تؤكد أن السرعة ضرورية، لكنها يجب أن تكون مدعومة بـ:

- نظام معلومات فعال
- خطة واضحة
- تحليل دقيق للمعطيات

فالقرار الجيد في الأزمات هو الذي يجمع بين السرعة والفعالية، وله أثر واقعي وملموس، وتستعين الدول لتحقيق ذلك بآليات التوقع وهيئات التدخل السريع

صناعة القرار في الأزمات تُعد من أصعب المهام بسبب الضغط الزمني، نقص المعطيات، وحالة اللا يقين التي تصعب التنبؤ بالنتائج. في هذه الحالة، لا يسعى متخذ القرار إلى الحل الأمثل، بل إلى قرار عملي ومقبول حسب نظرية "هربرت سيمون" حول العقلانية المحدودة.

للتعامل مع هذه الوضعيات، يجب تعزيز الرصد المبكر، التخطيط الاستراتيجي، وبناء سيناريوهات متعددة تتيح مرونة في مواجهة التقلبات.

فالقرار الفعّال في الأزمات يحتاج إلى مرونة، تشاركية، واستباقية، ويعتمد ليس فقط على القادة، بل على قدرة المؤسسات والإطار التنظيمي على التفاعل مع وضعيات غير مستقرة ومتغيرة.

المطلب الثاني: البيئة المحددة للوضعية اللايقينية وصناعة القرار

تشهد المرحلة الراهنة اضطرابًا اقتصاديًا متزايدًا بفعل الأزمات المتكررة، ما يجعل الواقع الاقتصادي أكثر تقلبًا ويُعقّد عملية اتخاذ القرار لم يعد التحليل الاقتصادي كافيًا في بعده المالي أو الإنتاجي فقط، بل أصبح من الضروري تبني مقاربة متعددة الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والبيئية، وفعالية السياسات العمومية في تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والاستدامة البيئية.

الفقرة الأولى: التأثيرات الاقتصادية في ظل اضطراب المعطيات

يؤثر اضطراب المعطيات على الاقتصاد من خلال عوامل مترابطة، أبرزها:

1. تقلب الأسواق (Volatilité des marchés):

تراجع الطلب الداخلي نتيجة الإغلاق، ما أثر سلبًا على الاستهلاك الأسري.

انخفاض الطلب الخارجي بسبب تراجع صادرات المغرب نحو أوروبا.

تقلب أسعار المواد الأساسية (النفط، القمح، الزيوت) مما ساهم في:

ارتفاع التضخم الغذائي.

زيادة النفقات العمومية على الدعم.

تأثر المقاولات الصناعية المستوردة للمكونات.

- **توقف الإنتاج (Arrêt de la production):**

الإغلاق القسري للأنشطة غير الحيوية أضر بالإنتاج.

تأثر قطاعات مثل البناء، الحرف، السياحة.

فقدان آلاف الوظائف، خصوصًا في المقاولات الصغرى.

ارتفاع نسبة العمل غير المهيكل كحل بديل للبطالة.

- **ضبابية السياسات المالية والاقتصادية (Incertitude des politiques):**

انخفاض المداخيل الضريبية مقابل ارتفاع النفقات (الصحة، الدعم الاجتماعي، دعم المقاولات).

اللجوء إلى الاستدانة الخارجية، ما يهدد التوازن المالي مستقبلاً.

صعوبة التوقع والتخطيط أثرت على الاستثمار، التدبير المحلي، واستراتيجيات القطاعات الحيوية.

- **الانعكاسات الاجتماعية والاقتصادية بعيدة المدى:**

تعمق الفوارق الاجتماعية وارتفاع معدلات الفقر والبطالة.

تدهور مؤشرات التنمية البشرية (التعليم، الصحة).

تهديد الاستقرار الاجتماعي من خلال احتجاجات وهجرة متزايدة.

الفقرة الثانية: الأبعاد الاجتماعية والبيئية ودورها في توجيه القرار خلال حالة اللايقين

- أدت أزمة جائحة كورونا إلى حالة من اللايقين غير المسبوق على المستويات كافة، مما فرض على صناع القرار مواجهة تحديات كبرى واتخاذ قرارات عاجلة ومعقدة. في هذا السياق، برزت الأبعاد الاجتماعية والبيئية كعوامل مؤثرة وأساسية في توجيه القرارات وتحديد الأولويات خلال الأزمة.

البعد الاجتماعي: لعبت الجوانب الاجتماعية دورًا محوريًا في التعامل مع الأزمة، ويمكن الحديث على هذه الأدوار في:

تعزيز التضامن المجتمعي، حيث ساهمت روح التعاون في التخفيف من آثار الأزمة على الفئات الهشة.

الثقة في المؤسسات، إذ كان لمستوى الثقة بين المواطنين والدولة دور حاسم في نجاح الإجراءات مثل الحجر الصحي والتلقيح.

كشف التفاوتات الاجتماعية، مما دفع إلى اتخاذ سياسات تراعي الفئات الأكثر هشاشة.

نشر الوعي الصحي، وهو ما ساعد في التزام الأفراد بالإجراءات الوقائية وتقليل انتشار الفيروس.

البعد البيئي: برزت الأزمة كفرصة لإبراز أهمية الحفاظ على البيئة كجزء من مواجهة الأزمات، وتجلت مظاهر هذا البعد في:

إدماج سياسات بيئية مستدامة ضمن خطط التعافي، مثل تشجيع الطاقة المتجددة

.تحسين مؤقت في جودة البيئة خلال فترات الإغلاق، مما دفع إلى التفكير في سياسات بيئية طويلة الأمد

.التأكيد على العلاقة بين الأنشطة البشرية والتدهور البيئي، خاصة في ما يتعلق بانتقال الأمراض

.التوجه نحو الاقتصاد الأخضر والطاقات النظيفة كخيار استراتيجي لمستقبل أكثر توازنًا بين الإنسان والطبيعة

حيث أثبتت جائحة كورونا أن الأبعاد الاجتماعية والبيئية ليست قضايا هامشية، بل عناصر أساسية في مواجهة الأزمات وبناء مجتمعات أكثر قدرة على التكيف، مما يستوجب إدماج هذه الأبعاد في صلب القرارات والسياسات المستقبلية لضمان التنمية المستدامة

المبحث الثاني: استراتيجية تدبير أزمة كوفيد-19 بالمغرب

المطلب الأول: من اللايقين إلى الأزمة – صناعة القرار في ظل الغموض

يتناول هذا المطلب المرحلة الحاسمة التي انتقل فيها المغرب من حالة ارتباك عام إلى تدبير استباقي ومنظم للأزمة.

يبرز كيف واجه صانع القرار حالة من اللايقين وغياب المعلومات الدقيقة، مع اتخاذ قرارات مصيرية في وقت قياسي.

يعكس التحول في آليات اتخاذ القرار، وأهمية الزمن والسيادة السياسية في توجيه الاستجابات الفعالة.

الفقرة الأولى – دينامية الانتقال من اللايقين إلى الأزمة

بدأت الأزمة في أواخر **2019** بظهور مرض مجهول في الصين.

المغرب تعامل بدايةً مع الوضع بحذر، قبل أن يتحول إلى التأهب بعد تسجيل أولى الإصابات في مارس **2020**.

تم اتخاذ قرارات سريعة مثل تعليق الدراسة، إغلاق الحدود، وإعلان حالة الطوارئ.

أظهر المغرب وعياً بضرورة الانتقال من التدبير اللحظي إلى استباق المخاطر، رغم محدودية المعطيات المتوفرة آنذاك.

الفقرة الثانية – فعالية ونجاعة التدابير في ظل القيادة الملكية

تدخل الملك محمد السادس كان حاسماً في توجيه الدولة نحو التعبئة الشاملة.

تم إنشاء صندوق خاص لتدبير الجائحة، وتفعيل دعم اجتماعي واسع.

فرض الحجر الصحي العام بقرار ملكي شكل لحظة مفصلية في احتواء الوباء.

القيادة الملكية عززت سرعة القرار ووطنيته، وكرست توازناً بين الصحة العامة والاستقرار الاجتماعي.

المطلب الثاني: مراحل تدبير الأزمة الصحية عبر منظور صناعة القرار

الفقرة الأولى : تتبع مراحل الأزمة من خلال مفاهيم صناعة القرار

- **جدول الأعمال (Agenda):**

إدراج الفيروس ضمن الأولويات بعد ظهوره في الصين وظهور أولى الحالات بالمغرب

- **الموضوع (Objet):**

تحول الفيروس إلى تهديد صحي ووطني تطلب إعلان حالة الطوارئ

- **القيم الجديدة (Valeurs):**

التضامن، أولوية الأرواح، السيادة الصحية

- **الأهداف الجديدة (Objectifs):**

حماية المنظومة الصحية وضمان التوزيع العادل للموارد

- **المؤشرات (Métriques):**

عدد الإصابات، الوفيات، نسبة ملء الأسرة

- **الانتظارات (Attentes):**

تدخل سريع لتأمين الحماية الصحية والاقتصادية

- **اليقينيات (Certitudes):**

أهمية التدخل المبكر، محدودية النظام الصحي

- **الدروس المستفادة (Apprentissages):**

ضرورة إصلاح القطاع الصحي وتعزيز المخزون الاستراتيجي

المكاسب (Bénéfices):

تعزيز الثقة، إطلاق برامج الحماية الاجتماعية

التحولات (Changements):

إطلاق نموذج تنموي جديد، ترسيخ الدولة الاجتماعية

المخاطر (Risques):

خطر الانهيار الصحي، تبعات اقتصادية واجتماعية

الاستكشاف (Exploration):

تجريب حلول غير مسبوقة (الدعم المالي، التعليم عن بعد

النقاط العمياء (Angles morts):

هشاشة القطاع غير المهيكل، ضعف الرقمنة

الفقرة الثانية – الدروس والعبر من تجربة تدبير الجائحة

أهمية القيادة السياسية الحاسمة (دور المؤسسة الملكية)

إعادة تعريف الأمن: الأمن الصحي كأولوية

بروز الدولة كمحور لتنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية

ضرورة هيكلة النظام الصحي وتعزيز التمويل

تسريع التحول الرقمي وتبني مقاربات مرنة واستباقية

خاتمة

تشكل تجربة المغرب في تدبير أزمة كوفيد-19 نموذجًا دالًا على قدرة الدولة على صناعة القرار في ظل الأزمات، من خلال استجابات سريعة ومتكاملة شملت الجوانب الصحية والاقتصادية والاجتماعية. فعلى المستوى الصحي، بلغ عدد الإصابات المؤكدة أكثر من 1.27 مليون حالة حتى نهاية 2022، فيما تجاوز عدد الوفيات 16 ألفًا، مما عكس حجم التحدي الذي واجهته المنظومة الصحية. أما اقتصاديًا، فقد ارتفعت معدلات البطالة بشكل ملموس، مما استدعى إنشاء صندوق خاص بلغت موارده حوالي 3.75 مليار دولار، وُجّه لدعم الأسر والقطاعات المتضررة. اجتماعياً، ساهمت الإجراءات الحكومية في الحد من تفاقم الفقر، خاصة في صفوف الأطفال.

لقد أظهرت هذه التجربة أهمية القيادة السياسية والتنسيق المؤسسي، إلى جانب توظيف التكنولوجيا والمعطيات في اتخاذ القرار. كما كشفت عن الحاجة إلى إصلاحات هيكلية لتعزيز الجاهزية المستقبلية، خصوصاً في ما يتعلق بالمنظومة الصحية والآليات الاستباقية.

تشکر